

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

[DOI 10.35381/cm.v8i15.827](https://doi.org/10.35381/cm.v8i15.827)

Modelo de coaching para el desarrollo empresarial

Coaching model for business development

Maritza Lizbeth Molina-Molina
pg.maritzalmm21@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-0791-8928>

Ariel José Romero-Fernández
dir.investigacion@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Pablo Carrera-Narváez
pg.docentepcn@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-1170-7701>

Recibido: 01 de marzo 2022
Revisado: 10 de abril 2022
Aprobado: 15 de junio 2022
Publicado: 01 de julio 2022

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es proponer un modelo de coaching para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores de la institución. Se aplicó una encuesta a 52 colaboradores y una entrevista al Gerente General, dando como resultado la aceptación de la propuesta a desarrollarse. Existe disconformidad con el clima laboral, no se cuenta con un plan de incentivos, esto ocasiona que los colaboradores desconozcan beneficios que podrían acceder; no se trabaja sobre la actitud positiva del personal, la empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional lo que impide que el recurso humano tenga definido las oportunidades de crecimiento; se evidenció la carencia de un manual de funciones y evaluación del desempeño, para esto se propone la implementación de estos documentos y un modelo de coaching para la mejora del rendimiento empresarial.

Descriptores: Empresa privada; organización privada; formación profesional. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a coaching model to improve the performance of the institution's employees. A survey was applied to 52 employees and an interview with the General Manager, resulting in the acceptance of the proposal to be developed. There is dissatisfaction with the work environment, there is no incentive plan, this causes that the collaborators are unaware of the benefits they could access; there is no work on the positive attitude of the personnel, the company does not have a professional development plan which prevents the human resource from having defined growth opportunities; it was evidenced the lack of a manual of functions and performance evaluation, for this the implementation of these documents and a coaching model for the improvement of business performance is proposed.

Descriptors: Private enterprises; private organizations; vocational training. (UNESCO Thesaurus).

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

INTRODUCCIÓN

En el sector empresarial es importante mantener a los colaboradores motivados con objetivos en común, direccionados hacia un cambio de mejora que le permita tener un equilibrio para que la calidad de su trabajo sea efectiva, la aplicación de técnicas ayuda a mantener a un equipo de trabajo estable con la colaboración de líderes que generen compromiso y responsabilidad en cada actividad que mantengan a su cargo, debido a las exigencias del mercado que comprometen a las organizaciones a ser más competitivas (Salazar et al. 2017).

Las técnicas que se pueden implementar se concentran en el coaching, ya que han sido empleadas o aceptadas en las empresas y a nivel académico en los últimos años como una herramienta para mejorar el desempeño y desarrollo personal. Además, tiene relación con estrategias de liderazgo, autogestión o realización personal para destacar sus competencias y conseguir éxito en los proyectos que tengan iniciativas de coordinación entre el docente y el alumnado. (López & Gómez, 2016)

En la actualidad el coaching ha revolucionado en el mundo de los negocios teniendo un impacto positivo en la gestión empresarial, siguiendo procesos que contribuyen a mejorar habilidades, con la suma de esfuerzos conjuntos alcanzan metas personales, laborales y su implementación es fundamental en las organizaciones debido a que los colaboradores desconocen sus objetivos de vida. Esta herramienta sirve de guía para cristalizarlos y a su vez orienta al personal hacia donde debe dirigirse para obtener un fin general. (Caisa & Guamán, 2018)

Las organizaciones hoy en día utilizan el coaching para desarrollar las competencias de su capital humano por los beneficios que este tiene, es decir ayuda en el incremento de la productividad empresarial, además a la adecuada toma de decisiones, con un equipo perfectamente conectado y con la predisposición de realizar de mejor forma su trabajo, las enseñanzas dadas dan como resultado que los colaboradores se encuentran

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

complacidos por el tiempo que se ha invertido en estimular a todo el equipo de trabajo (Orellana et al. 2019).

Se han desarrollado importantes antecedentes sobre el coaching, a continuación, se presentan algunos criterios sobre los trabajos consultados:

La sociedad en ocasiones puede manejar la vida profesional y personal dentro o fuera de la institución, lo que ocurre con más frecuencia es que cualquiera de estas dos opciones puede interferir en el comportamiento del colaborador, asimismo puede causar desestabilidad emocional y de capacidades. (Musicco, 2015).

La calidad de vida laboral tiene como propósito identificar el ambiente de trabajo de los colaboradores para conocer los factores que inciden en este, ya sean positivos o negativos, y mediante el estudio de variables poder mejorar. (Cruz, 2018). El clima y la satisfacción laboral tienen que considerarse a partir del análisis del capital humano, esto favorece a la toma de decisiones, con la creación de políticas, procedimientos que ayudarán a mejorar la gestión en favor de los colaboradores (Pedraza, 2018).

El coaching es considerado por empresas internacionales como una técnica que es de gran utilidad para lograr efectos positivos como descubrir nuevas habilidades, notar cambios importantes en la actitud del gerente y eso será transmitido a los colaboradores, lo cual permitirá cumplir con las actividades de manera eficiente, eficaz y oportuna. (Díaz, 2016) La aplicación de técnicas de coaching individual permite mejorar la comunicación en la organización, se requiere conocer qué necesitan los colaboradores para mejorar el clima laboral, cambiar internamente de forma positiva, desarrollar nuevas actividades y así alcanzar los objetivos empresariales. (Suárez, 2020).

El uso de coaching va dirigido a la consecución de las metas, entrenamiento, aprendizajes relacionados a factores de conducta para alcanzar logros propuestos que tengan las empresas mediante estrategias, el 79% de empresas de Reino Unido utilizan y se destacan como top-five en el desarrollo de liderazgo. (Baquero, 2016).

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

El coaching considerado como una metodología que permite desarrollar las habilidades y destrezas de las personas, también ha demostrado aportar de una manera importante en el aspecto educativo, mejorando el aprendizaje de estudiantes y a formar a los profesionales en la docencia, mediante la investigación se ha podido determinar que este método se encuentra en los cinco continentes, teniendo impactos relevantes, transformando el comportamiento de las personas que reciban este entrenamiento (Ramos, 2019).

El trabajo en equipo es fundamental para el logro de objetivos, por esta razón el desarrollo de técnicas que ayuden a mejorar la eficiencia en el área académica de los estudiantes fue de gran utilidad para generar cambios tan trascendentales que han aparecido en los últimos años, motivando al trabajador o estudiantes a utilizar herramientas que le permitan realizar cambios notorios con resultados en el mejoramiento de la conducta personal (Rodríguez, 2015).

La aplicación de modelos que trabajen en conjunto ha logrado ser efectivas por la consolidación y la unión que se alcanza, siendo un factor importante la comunicación que ha influido de manera oportuna para el mejoramiento del desempeño de los estudiantes, el compromiso debe primar para ejecutar trabajos en equipo, que permitan conseguir los objetivos trazados de aprendizaje fundamentados en la investigación, haciendo al alumno más responsable y al docente más creativo (Rivadeneira & Silva, 2017). El trabajo en equipo es fundamental, debe existir unión, liderazgo, compromiso y que los colaboradores se encuentren alineados a la misión y visión de la organización, para que fluya la comunicación y las actividades se desarrollen con normalidad y eficiencia (Fajre, 2018).

En las organizaciones es fundamental fomentar la inclusión con los compañeros de trabajo, la gerencia debe velar por el bienestar de todos, por esta razón es necesario conocer qué hacer en caso de contar con la presencia de colaboradores que tengan discapacidad, la guía a seguir, la ayuda verbal que se entrega en actividades laborales

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

debe estar especificadas para lograr un adecuado conocimiento de estas (Becerra et al. 2017).

El objetivo del presente artículo es proponer un modelo de coaching para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores de la empresa FAD PREVENTION CÍA. LTDA.

MÉTODO

La investigación según el alcance es descriptiva, puesto que se explicarán a detalle los problemas, causas encontradas y las posibles soluciones. El estudio se realizará en la empresa Fad Prevention Cía. Ltda., la población está conformada por 52 colaboradores a tiempo parcial quienes prestan sus servicios profesionales para la empresa FAD PREVENTION.

Para el presente estudio se utilizó como muestra la totalidad de todos los colaboradores por ser una población pequeña siendo un número de 52. Se empleó una encuesta que fue aplicada a 52 colaboradores que prestan sus servicios a tiempo parcial; esto se desarrollará para conocer las necesidades que requieran ya sean personales o profesionales. Se utilizó un lenguaje sencillo, evitando preguntas con doble efecto.

Para esta investigación se realizó una entrevista con el gerente para lograr identificar el problema base dando a conocer que la información proporcionada será utilizada únicamente para fines académicos y de investigación.

Se empleó un análisis documental para revisar información de la empresa y tener una idea clara y efectiva de la situación que se encuentre, esto ayudará a un mejoramiento en sus procesos administrativos.

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

RESULTADOS

La misión de Fad Prevention Cía. Ltda. es formar profesionales idóneos del nivel técnico en el área de salud, adquiriendo competencias técnico-científicas bajo los principios de universalidad, solidaridad, igualdad, libertad y el compromiso social; atendiendo procesos de prevención e intervención en situaciones de emergencia, de urgencias, mediante elementos teóricos y prácticos que le permitan constituirse en agentes multiplicadores de nuevas formas para afrontar situaciones de emergencias y desastres.

La visión es educar, formar y capacitar profesionales de la rama de atención de urgencias y cuidados intensivos con la máxima exigencia y calidad en un ambiente de respeto, dirigido hacia las necesidades y capacidades de cada individuo, con una formación integral, sobre la base de los avances de la ciencia, actitudes humanas y la tecnología.

La empresa FAD PREVENTION se constituye un 16 de abril del 2012 en la ciudad de Latacunga, liderada por dos personas emprendedoras con una idea de trabajo pensando en la formación y la especialización de profesionales en el área de la salud y seguridad ocupacional, impartiendo cursos nacionales e internacionales, es así que este equipo humano conformado por Antonio Montaluisa, y Elsa Estupiñán, emprenden esta compañía que sigue creciendo desde su constitución como empresa.

La institución se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, ciudad Latacunga, su actividad principal es la capacitación en temas de Seguridad y Salud Ocupacional, cuenta con 52 colaboradores a tiempo parcial y dos a tiempo completo, se ha capacitado a un número de 1521 personas, los clientes son de una edad promedio de 18 a 35 años entre hombres y mujeres, siendo el grupo de mayor demanda las personas de 26 años. Cuenta con profesionales con vasta experiencia y conocimientos en el área de capacitación que se oferta.

Los principales reconocimientos que ha adquirido esta empresa es la obtención de la calificación como Operadora de Capacitación con Oficio Nro. MRL-SPN-2013-0138 Quito, D.M., 30 de octubre de 2013 en el Ministerio de Trabajo y en el 2017 con la

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

Resolución N° SETEC-CAL-2017-097 en la secretaria técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, esta calificación se encuentra vigente luego de haber pasado un proceso de auditoría obteniendo la RESOLUCIÓN No. SETEC-CAL2019-0313. Esta organización es Voluntario Cooperante en la Secretaría de Gestión de Riesgos. Tiene diferentes convenios con Universidades del Ecuador y con empresas del Sector Público para respaldar sus cursos y entregar capacitación continua de alta calidad a sus clientes.

Para caracterizar la problemática relacionada con el Modelo de Coaching en la empresa Fad Prevention Cía. Ltda., se aplicó una encuesta a los colaboradores, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Según los resultados obtenidos el 84.6% que corresponde a 44 personas, manifiestan que si fueron informados acerca de las actividades a realizar dentro de la organización y un 15.4% que corresponde a ocho personas, no fueron instruidos, por tanto, se concluye que la mayoría recibió el entrenamiento.

Los resultados obtenidos muestran que el 42.2% de los colaboradores recibieron asesoría, el 30.8% entrenamiento interdisciplinario, el 9.6% gamificación y 15.4% ninguno, por lo que la mayoría si ha recibido algún método de entrenamiento.

Los resultados encontrados acerca de la satisfacción del ambiente de trabajo manifiestan que el 5.8% está totalmente en desacuerdo, un 40.4% están en desacuerdo, el 15.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% está de acuerdo y el 13.5% se encuentra totalmente de acuerdo por lo que la mayoría no está de acuerdo con el clima laboral.

El 5.8% tiene como objetivo lograr un incentivo económico dentro de la organización, el 3.8% planes de carrera, el 57.7% un crecimiento laboral y el 32.7% desarrollo personal, por lo tanto, la mayor parte de los colaboradores desean adquirir un crecimiento laboral en la empresa.

Con respecto a los incentivos concedidos por la institución, los colaboradores manifiestan que el 5.8% han recibido incentivos económicos, el 7.7% no económicos, el 28.8% mixtos

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

y el 57.7% ninguno, se concluye que el mayor porcentaje de colaboradores no ha sido beneficiado.

Con la consideración del trabajo en equipo el 28.8% de los colaboradores manifiestan que se encuentra muy bueno, el 25% bueno, un 15.4% regular y finalmente el 30.8% malo, la mayor parte está conforme con el trabajo en equipo que existe en la empresa.

Según los resultados obtenidos, al considerar que mediante la aplicación de un modelo de coaching los encuestados pueden mejorar el desempeño, el 7.7% se encuentra totalmente en desacuerdo, el 19.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 42.3% de acuerdo y un 30.8% totalmente de acuerdo, por lo que es factible y aceptada la aplicación de esta metodología.

Con respecto a la ejecución del coaching para lograr metas esperadas, los encuestados manifiestan que el 3.8% está totalmente en desacuerdo, el 1.9% en desacuerdo, el 19.2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 44.2% de acuerdo y el 30.8% totalmente de acuerdo, los colaboradores consideran que la aplicación de esta metodología les permitirá alcanzar objetivos laborales.

Además, se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa, los principales resultados fueron:

La Gerencia considera que el estado emocional del colaborador puede ser positivo o negativo y este influye en las actividades que están a su cargo, en la organización no se ha aplicado alguna técnica para trabajar en la actitud positiva de los colaboradores. A pesar de no tener un plan de desarrollo profesional definido, se ha tratado de retener al talento humano con incentivos. Asimismo, se ha brindado reconocimientos económicos. La empresa cumple con las obligaciones patronales.

El área de Talento Humano se encarga de la inducción del personal, sin embargo, aún no se cuenta con un manual de funciones para cada colaborador; en conclusión, al no tener un plan de desarrollo el personal no podrá potenciar sus competencias para lograr

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

mejores oportunidades dentro de la organización y en consecuencias buscará otras alternativas en diferentes instituciones.

Se revisó la Guía de Evaluación del Desempeño, metodología de gestión por competencias. Los documentos que se encontraron fueron las Políticas de Evaluación del Desempeño, diccionario y matrices por competencias, finalmente se llegó a la conclusión que se encuentran los documentos, pero no se ha socializado al personal ni se ha podido llevar a la práctica. Para solucionar las principales limitaciones identificadas en el diagnóstico se propone un modelo de coaching para mejorar el desempeño organizacional, en la figura 1, se muestra este modelo.

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

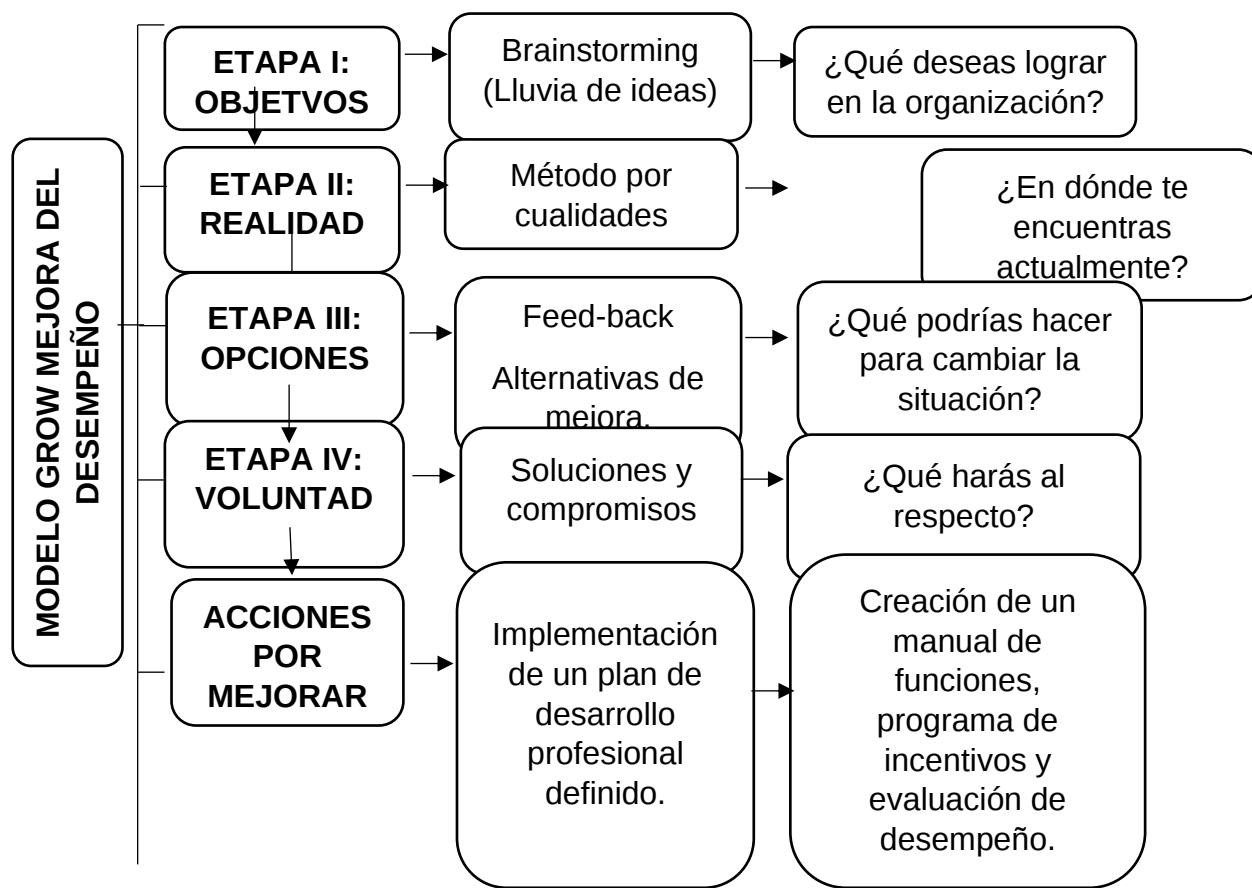


Figura 1. Modelo Grow

Con la finalidad de contar con equipos de trabajo capacitados, comprometidos y entrenados en sus funciones, se propone un plan de capacitación y la aplicación del Modelo Grow para mejorar el desempeño, desarrollo personal y optimizar el clima laboral, se llevará a cabo esta propuesta con el fin de que los colaboradores mantengan reuniones constantemente para adquirir conocimientos, experiencias y estas eleven el interés por capacitarse y de esta forma estar alineados a los objetivos institucionales, en cada encuentro se hablará sobre las herramientas de coaching.

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

En sesión inicial se utilizará el Modelo Grow, conocido por sus siglas en inglés que significa Goals (Objetivo), Reality (Realidad), Options (Opciones) y Will (Voluntad), el cual ayuda a mejorar el rendimiento de las personas, este deberá ser impartido por un coach profesional. El proceso iniciará dando a conocer teóricamente qué es el coaching, las distinciones, motivación, trabajo en equipo y el Modelo Grow, posteriormente se aplicarán cuatro preguntas que permitirán identificar el estado actual y visualizar el estado deseado: La primera pregunta está enfocada a los objetivos que tiene cada colaborador, Brainstorming (lluvia de ideas); la segunda a descubrir la realidad en la que se encuentra, es decir la técnica de coaching por cualidades; la tercera identificará las opciones (Feed-back) o estrategias para avanzar; y, la cuarta que plantea las soluciones y el compromiso, esto se desarrolla formulando parejas como socios de aprendizaje; además, obtendrán su plan de acción delineado para alcanzar el objetivo que hayan definido o descubierto en el proceso de acompañamiento que realizó el coach. En las próximas reuniones el coach deberá evaluar el avance sobre los propósitos indicados y verificar que se dé cumplimiento y retroalimentar de ser el caso.

DISCUSIÓN

Después de realizar el diagnóstico se pudo evidenciar que pese a que el 84.6% de colaboradores recibieron el entrenamiento al ingresar a la institución este fue muy disperso, esto marca ciertos vacíos que retrasan al proceso de adaptación y la ambientación inicial del nuevo colaborador para realizar de la mejor manera sus actividades, coincidiendo con (Aguilar & Cubero, 2017) Además, en la entrevista realizada el gerente general manifiesta que el departamento de talento humano se encarga de la inducción del personal, sin embargo el 15.4% de los colaboradores indican que no han sido instruidos, mostrando que no existe concordancia.

Más de la mitad de la población se encuentra alineada hacia el desacuerdo del clima laboral, el 5.8% está totalmente en desacuerdo, un 40.4% están en desacuerdo, el 15.4%

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% está de acuerdo y el 13.5% se encuentra totalmente de acuerdo, esto preocupa la repercusión que tengan sobre los niveles de rendimiento de los colaboradores tomando en cuenta que el ambiente laboral contribuye a la satisfacción del personal y al desempeño en la institución, lo que menciona (Pedraza, 2020).

El 57.7% de los colaboradores tienen como objetivo un crecimiento laboral y al no tener estructurado un plan de carrera o de desarrollo profesional al interior de la empresa, se impide a los colaboradores demostrar las competencias o habilidades que posee el talento humano y este no podría progresar profesionalmente, además limita a la empresa a enfrentarse a nuevos retos y ser más competitivos como manifiesta (Ramírez et al. 2019).

Con respecto a la pregunta de los incentivos, se constató que el 5.8% ha recibido incentivos económicos, el 7.7% no económicos, el 28.8% mixtos y el 57.7% no lo ha recibido, esto determina que un cierto grupo no ha sido favorecido y al no contar con un plan de incentivos puede ocasionar que el personal desconozca los beneficios que podría obtener en la empresa, coincidiendo con lo que manifiesta (Chica et al. 2018).

En la entrevista realizada al gerente sobre la actitud positiva hacia los colaboradores, manifestó que no se ha aplicado ningún método para que el personal se sienta a gusto en la organización; al desconocer las necesidades, objetivos, puntos débiles y la falta de comunicación ocasionaría un bajo rendimiento en sus actividades, como manifiesta (Whitmore, 2018).

El modelo de coaching está diseñado para conocer los objetivos de los colaboradores, buscar puntos débiles y mediante estrategias poder fortalecer y encontrar soluciones y así alcanzar una meta deseada; es necesario la aplicación de esta metodología y acciones a mejorar con la finalidad que la organización logre niveles altos de desempeño debido a que la empresa no cuenta con esta herramienta.

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

CONCLUSIONES

El coaching es importante en las empresas, este genera aspectos positivos transformando la conducta del personal, se encarga de identificar las habilidades, competencias de los colaboradores y potenciarlas; favorece las relaciones de comunicación para ser más competitivos; permite clarificar objetivos que mediante herramientas, disciplina y trabajo en equipo, puedan alcanzar mejores resultados de manera participativa, ayudando al desarrollo personal y a lograr niveles altos de motivación y satisfacción laboral.

El estudio muestra que la empresa tiene como deficiencias la falta de procesos de entrenamiento, esto hace que los colaboradores se muestren dispersos al ingresar a la organización, esto impide que puedan conocer sus actividades y tener adaptabilidad en la empresa, además la mayoría se encuentra en desacuerdo con la satisfacción del ambiente de trabajo; al no contar con un plan de desarrollo profesional definido el recurso humano no podrá alcanzar un objetivo laboral y demostrar las competencias y habilidades que posee; asimismo, la falta de un plan de incentivos estructurado limita a conocer los beneficios a los que pueden acceder; la institución no cuenta con una técnica para trabajar sobre la actitud positiva del personal, esto provoca un bajo rendimiento.

El modelo de coaching planteado permite conocer el estado actual del colaborador y mediante la indagación logra descubrir los objetivos que se desean alcanzar; a través de las acciones por mejorar y estrategias de esta metodología se obtienen compromisos con el personal, estos deben estar alineados a las metas de la organización, la conciencia y responsabilidad individual es fundamental para que este modelo GROW de desarrollo o crecimiento funcione.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato; por apoyar el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aguilar, C., & Cubero, C. (2017). Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de Enfermería en un hospital de Costa Rica [Diagnosis of the induction processes for nursing personnel in a Costa Rican hospital]. *Horizonte sanitario*, 17(2), 141-150.
- Baquero, J. (2016). La relación entre el proceso de autorregulación y el proceso de coaching [The relationship between the self-regulation process and the coaching process]. *Universitas Psychologica.*, 15(1), 15-25.
- Becerra, T., Fustes, L., & Montero, M. (2017). Cómo ayudan los compañeros de trabajo a los empleados con discapacidad intelectual. Una experiencia de coaching laboral en empleo con apoyo [How coworkers help employees with intellectual disabilities. A job coaching experience in supported employment]. *REOP Revista Española de Orientación y Psicopedagogía.*, 28(1), 51-71.
- Caiza, E., & Guaman, M. (2018). El Coaching y el Desempeño Laboral en el Sector Cooperativo de la Provincia de Tungurahua [Coaching and Labor Performance in the Cooperative Sector of the Province of Tungurahua]. *Innova*, 3(2), 17-26.
- Chica, M., León, E., & Montoya, J. (2018). Sistema de compensación de los docentes ocasionales y catedráticos de las universidades públicas de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca – 2017 [Compensation system for occasional and full professors of public universities in the city of Palmira - Valle del Cauca - 2017]. *Libre empresa*, 15(2), 99-118.
- Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales [Quality of work life and the study of human resources: a reflection on its relationship with organizational variables]. *Pensamiento & Gestión*, 1(45), 60-81.

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

- Díaz, G. (2016). El Gerente Coaching en la Gerencia [Manager Coaching in Management]. *Indte. C.A.*, 1(2), 110-130.
- Fajre, L. (2018). La Necesidad de conformar un "equipo de trabajo" [The need to form a "work team"]. *Revista Argentina de Radiología*, 82(4), 153.
- López, P., & Gómez, R. (2016). Coaching académico para adquirir competencias profesionales. Estudio de caso de la Universidad de Málaga [Academic coaching to acquire professional competencies. Case study of the University of Malaga]. *Opción*, 10, 95-110.
- Musicco, G. (2015). Coaching: conciliación de vida laboral-personal (WLB) [Coaching: work-life balance (WLB)]. *Recein*, 11(44), 121-142.
- Orellana, I., Paredes, C., Cevallos, E., & Reyes, M. (2019). Coaching: Aplicación a un modelo de cooperativas en Ecuador [Coaching: Application to a cooperative model in Ecuador]. *Universidad ciencia y tecnología*, 23(91), 43-54.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano [Organizational climate and its relationship with job satisfaction from the perception of human capital]. *Lasallista de investigación*, 15(1), 90-101.
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas [Human capital climate and job satisfaction: differentiated factors in public and private organizations]. *Innovar*, 30(76), 9-23.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico [Human Talent Management: Analysis from a Strategic Approach]. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Ramos, E. (2019). Ámbitos de aplicación del Coaching educativo: una revisión bibliográfica del periodo 2013-17 [Areas of application of educational coaching: a literature review from 2013-17]. *Educatio*, 37(2), 223-244.
- Rivadeneira, E., & Silva, R. (2017). Aprendizaje basado en la investigación en el trabajo autónomo y en equipo [Inquiry-based learning in autonomous and team work]. *Negotium*, 13(38), 5-16.

Maritza Lizbeth Molina-Molina; Ariel José Romero-Fernández; Pablo Carrera-Narváez

- Rodríguez, L. (2015). Efectividad del coaching grupal sobre el desarrollo de la autorregulación del aprendizaje de estudiantes de ingeniería [Effectiveness of group coaching on the development of engineering students' self-regulation of learning]. *Cuadernos de Investigación Educativa.*, 6(1), 71-88.
- Salazar, M., Vargas , M., & Hernández, J. (2017). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales [Coaching as a strategy for the development of professional competencies]. *Ean*, 13(2), 144-156.
- Suárez, M. (2020). Aplicar técnicas de coaching en la empresa ¿Es posible y aparece resultados positivos? [Is it possible to apply coaching techniques in the company and does it bring positive results?]. *Arandu UTIC*, 7(1), 237-250.
- Whitmore, J. (2018). *Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas* [Coaching the method to improve people's performance]. Barcelona, España: Paidós.